



来抓。一是保有充分的现金或者资产能够在短期内转化为现金,增强资金的流动性;二是通过现金流量循环的效率来创造价值;三是通过经营使企业获利的能力得到体现。实际操作中,就是要处理好现金流入、流出和净现金流量之间的关系,即现金流入管理的要点是维护适度的流动性,现金流出管理的要点是收益性的提高,而现金净流量管理的要点是要处理好长期发展和短期利益的关系。要特别重视经营性现金流量和自由现金流量的分配和保持,避免经营性现金流量为负,力争保有足够的自由现金流量。

建立完善的资金预算管理体系。资金预算是企业全面预算管理的有机组成部分,是对资金使用的事前控制。现金流预算可将公司各项经营活动量化为现金收支,有利于战略和经营计划的监控执行。用现金流预算统管日常经营活动的资金安排,保障企业经营活动的正常运行,确保企业经营目标的实现。

完善现金流管理流程和制度。通过流程和制度做好现金流管理的事中控制,如资金支出流程、备用金借用流程、业务付款流程、投资项目评估流程等,制度方面,如应收账款管理制度、信用赊销制度、担保制度等。并将这些流程和制度落实到个人职责和绩效考评中,使制度和流程得到有效执行。

建立现金流风险分析和预警机制。通过内部审计识别和发现现金流管理中的漏洞和风险,及时采取措施纠正现金流出现的偏差,弥补事前和事中控制的不足。其次,构建适合企业特点的现金流预警机制,通过设立预警标准,及早进行现金预警,如应收账款预警、信贷金额上限预警等。充分借鉴国内外优秀企业现金流管理的经验,结合银企关系和客户关系的良好管理,在实践过程中不断摸索,从而建立起一套科学合适的管理办法。即使短期出现现金流困难,也能够及早识别从容化解。D

(作者系正略钧策管理咨询合伙人)

## 战略

# 拆解绿色壁垒

企业效益好时不在乎节能,效益不好时又无力节能。对行业的高管来说,无论他们是否相信气候科学,都必须面对气候变化带来的挑战,从中寻找与自己企业相适应的机遇,这就是生存之道

文/林伯强

最近一段时间以来,持续在我国发生的电荒、油荒等问题再次引起了人们对能源价格改革的关注,至少从表面上看,我国的能源价格改革就是常说的被动的渐进式改革,基本都是出现了问题才去改,或者矛盾积累过多,或者已经到了不改不行的地步。即使改革,常常是幅度小,或比预期小,这个现状需要改变。这也与当下以倡导低碳经济为主的社会环境息息相关。

低碳经济的基本实质是提高能源利用效率和能源多元化(调整能源结构,提高低碳能源比例),其核心是技术创新、制度创新和发展观的转变。

## 发达国家的绿色壁垒

在发达国家生产某一个产品可能是一个单位的碳排放,而在发展中国家生产,由于生产工艺相对落后,能源效率低,可能是超过一个单位的碳排放。这样,碳减排的考虑将影响传统的国际贸易模式,即在“低收入国家生产,在高收入国家消费”。因此,低碳全球化就是通过碳减排的考虑,使得不同国家的市场和生产日益变得更加相互依存的过程,这是由于对国家间货物和服务贸易的发展以及资本和技术的流动加入碳减排考虑所造成的。

如果低碳全球化是人类发展的必由之路,那么,应对低碳甚至利用低碳,是各国的当务之急。低碳对一国而言,意味着推高能源成本,有碍经济发展。然而,对部分国家而言,低碳全球化可能意味着经济增长的新动力和促进就业的助推器。

我们对低碳发展可以有崇高的理解,正如发达国家说的那样:应对气候变化,保护地球和人类的生存空间。但事情可能不是那么简单,发展中国家也可以这样理解:发达国家通过发展低碳技术和相应管理模式,发达国家凭借技术、人才、资金以及公民环保意识等各方面的优势,积极发展领先的低碳技术和管理模式,继而在气候谈判中施加碳减排压力,同时逐步提高相关的碳标准,从而制造绿色壁垒,制定绿色标准,迫使发展中国家减排,借机向外输出低碳技术和管理模式。

无论出于何种动机,发达国家显然想把低碳全球化做成推动其经济增长的机会。关键是今后的贸易保护可以打着低碳发展的旗号。贸易经济全球化是发展的问题,低碳经济全球化可以上升为人类生存问题,因此,今后的国际贸易纠纷将由于碳排放而更加复杂,贸易保护可以占上风。

欧盟在5月13日宣布从2012年1月份起将航空业正式纳入欧盟碳排放交易系统。虽然说的是排放交易系统,实质上已经是对航空业征收碳关税了,



松风/东方IC

从发达国家发展过程可以看出,工业化国家经济发展与碳排放关系一般都需要先后经历碳排放强度、人均碳排放量和碳排放总量的三个倒U型曲线,不同的国家碳排放高峰所对应的经济发展水平存在很大差异,说明了经济发展与碳排放之间不存在确定性。从那些跨越了碳排放高峰的发达国家或地区来看,碳排放强度高峰和人均碳排放量高峰之间所经历的时间,有人估计在24至91年之间,平均为55年左右。这说明即使有了减排措施,如果没有外部支持条件的情况下,发展中国家可能需要很长的时间才能达到碳排放的拐点。

### 低碳发展,博弈中转型

低碳发展是一个合作的过程,也是一个利益博弈的过程,企业必须给以足够的关注。全球范围内的低碳经济转型应该已经开始,企业需要做好一切准备迎接这一变化。无论是能源行业、运输业等碳排放密集型企业,还是金融等受

气候变化影响较小的行业,都必须将低碳经济纳入战略规划。虽然向低碳经济转型应当如何开展仍具有很大的不确定性,但是,做好低碳经济规划在未来二十或者三十年里将关乎企业的输赢,甚至生死存亡。

低碳经济在推进的过程中,将在全球经济领域产生新的胜利者和失败者。从企业角度来看,除了政府低碳发展政策给出了强烈信号,气候变化成为媒体和公众高度关注的问题,市场逐渐会对企业低碳性的估值有一个转变,这是企业面临的一个至关重要的经营战略问题。就是说,企业必须把应对气候变化作为企业经营战略的一部分。体现低碳成本是持续上涨的能源价格,这将使得企业不得不面临控制和降低生产成本。

企业应对气候变化既有压力和风险,又蕴藏着巨大的商机。例如排放交易市场,完成目标的企业可以出售剩余排放权获得收入。企业创新型节能设备可以通过申请专利,占有更大的市场份

额。在今后的日子里,企业生存与发展,都可能与低碳相关。当气候变化和环境成为政府与消费者最关心的问题之一时,对行业的高管来说,无论他们是否相信气候科学,都必须面对气候变化带来的挑战,从中寻找与自己企业相适应的机遇,这就是生存之道。

企业如果期望在此次转型契机中获得先机,就必须现在开始重新审视自己的定位和发展战略,迎接低碳。比较直观地说,企业必须努力优化现有产品的碳效率(碳效率:单位产品的温室气体排放量),包括基础设施、供应链和成品;设计能够满足大幅度减排要求的新型低碳解决方案,这可能需要打破现有产业布局并创立新产业价值链。

历史上看,企业对节能减排的态度常常陷入企业效益好时不在乎节能,效益不好时又无力节能的恶性循环。企业决策者节能观念的转变对节能减排措施的有效实施有着决定性的作用。当然,中长期而言,这个转变可以依靠消费者行为转变来推动,短期更容易见效的是来自政府的政策动力。政府可以通过政策措施向企业明确发出信号,帮助企业从更全面、更广阔的视角来认识气候变化带来的挑战和机遇,使企业实现从被动服从向主动采取应对措施的转变。

企业必须努力适应不断上涨的能源、交通、废物处理和原材料价格对其生产成本的影响。其次,企业必须理解并遵守日益严格的环境法规和减排政策,比如欧美排放贸易规定和体系,与气候变化相关的税收(如碳税)等,还有新工业和建筑标准。企业作为社会的一员,是主要排放者,必须承担相应的社会责任,必须面对来自投资人、雇员和消费者关注气候变化的环境影响和经济影响给企业带来的压力,以及不断形成的新障碍。当然,低碳也带来了机会和新的市场,而提高效率所需要的技术进步将使企业可以在减排的同时提高效率、增加盈利。D

(作者系国家能源专家咨询委员会委员,长江学者,厦门大学能源经济研究中心主任)